

商品流通における現代の生協活動の 方向性に関する一考察

鈴 木 孝

1. はじめに

近年の生協の発展は目ざましく、いまや我が国の流通経済において、生協とその活動は無視できぬ重要なものとして認識されている。

しかし、そうした生協も昨今、大きな転機を迎えようとしている。それは以下ののような事項からもうかがい知ることができよう。

つまり、一例をあげれば、組合員一人当たり利用高が減じてきたこと、⁽¹⁾ 不振単協が目につくようになったこと、⁽²⁾ 中小小売商とのコンフリクトが多発し生協規制が声高に叫けられるようになってきたこと、⁽³⁾ 更には、世界的にみて生協発生地、ヨーロッパの生協が苦闘し⁽⁴⁾ 有力生協において解散あるいは株式会社化への移行がみられるようになったこと⁽⁵⁾ 等である。

こうした数多くの憂慮すべき事態の出現に際し、ここに生協は、現代における生協の役割・課題、及び具体的行動ポリシーを再度検討することを求められてきたのである。

本論文は、上述の事柄を踏まえ、我が国の今日の生協活動の課題を、とりわけ流通経済的、マーケティング的見地から考察することをその意図とするものである。

尚、生協といっても、医療生協等もある⁽⁶⁾ ことから、ここでは生協全体を見据えながらも我が国の生協活動の中心である「購買生協としての地域生協」を念頭に論を進めることとする。

2. 現代の生協の性格形成

本節では、現代の生協の基本的性格及びその形成について、特に流通経済的、マーケティング的視点から論及するものである。

2-1 生協の祖とその影響

現代の生協（ないし生協活動）を考察するにあたっては、現代の生協の祖（源）ともいえるロッチデール公正開拓者組合を抜きにすることはできない。そこで、まず、そこから論じることにする。

今日の世界の生協（＝消費組合、消費者協同組合）の祖については、様々な見解があるが、「現代の生協の祖（源流）」という視点からは、「ロッチデール公正開拓者組合（Rochdale Society of Equitable Pioneers）」^[7]をあげることが常である。

というのも、ロッチデール公正開拓者組合の運動（活動）原則が、その後、世界各地の生協活動のバックボーンとなったからであり、また、ロッチデール以前のこうした協同組合の活動（たとえばイギリスの「初期的協同組合運動（原基的協同組合運動）」^[8]等）が多分に実験的であり、未成熟であり、持続性に欠けていたものであったからである。

さて、こうしたロッチデール公正開拓者組合は、1844年10月に誕生した。当時、イギリスにおいては産業革命の余波を受けて多くの労働者が高物価、低賃金に悩まされていた。^[9]そうしたなかで、「自己（労働者＝消費者）の生活の防衛」を主眼とし、理念的にはオーエン（R. Owen）主義の「協同」理念等を核にして^[10]当組合は誕生する。《補足すれば、精神的には「公正」というものを非常に重要視した組合であった。》^[11]そして当組合は、具体的活動として店舗を設置し生活の必需の商品の提供をはかる等、永続的な活動を目指した。

ここで、注目すべきは、ロッチデールの28人の先駆者たちがつくりあげた

「設立の趣意」⁴⁴《ロッチデール宣言、あるいはロー・ファースト (Law first), 更には「ロッチデールの目的と計画」とも後世いわれる》及びその具体的指針としての「ロッチデール原則」⁴⁵の確定である。

特に、この「ロッチデール原則」は、その後、1937年、国際協同組合同盟 (International Co-operative Alliance, 通称 I. C. A.) の第15大会で、これを基とした(当初のロッチデール原則の基本内容を順守しながら、その範囲において当初の原則を実情的に若干アレンジした)協同組合原則が採択、制定された⁴⁶ことにより、事実上、それ以降の生協の「原典」的性格を持つことになった。

その後、1966年の第23回大会で、上記の旧原則(いわゆる俗にいう「ロッチデールの7原則」)が修正され、新「協同組合原則」が誕生したが、基本的には旧原則を下敷にした修正であり、「ロッチデール原則」の原典的性格は動じるものではなかった。

尚、この新しい協同組合原則とは、以下の6原則である。

つまり、

- (1)「加入脱退の自由、及び思想信条の自由」の原則
- (2)「民主的運営」の原則
- (3)「出資金に対する利子の制限」の原則
- (4)「剰余金の公正な分配」の原則
- (5)「教育重視」の原則
- (6)「協同組合間の連帯強化」の原則

である。⁴⁷

そして、今日、こうした「当初のロッチデール原則」を基底とした協同組合原則は、各国の生協で受容され運営・活動の指針となっている。我が国においてもそれは同様で、「消費生活協同組合法」⁴⁸にも協同組合原則の考え方が反映されており、従って、これを基に運営・活動がなされる我が国の今日の生協もまた、「協同組合原則」、ひいては、「ロッチデール原則」にその基本的性格を

規定されているといって過言ではないのである。現代生協の課題を論じるにはまずこの点の確認からはじめなければなるまい。

2—2 生協の基本的性格形成と後進的流通

——生協の基本的性格形成期における資本制商業の後進性——

先にみたように、我が国の現代の生協の基本的性格、基本的理念というものは、新「協同組合原則」が打ち出された1960年代につくられたというのではなく、19世紀のロッチデール原則確立期に形成されたといえる。

ところで、流通経済の観点からロッチデール原則確立期についてみるならば、原則確立期における流通業（ないし資本制商業）は、現代と比較してはるかに後進的な性格を有していた。

ここで、後進的[・]というのは、諸々の技術革新的な要素が遅滞しているというだけでなく、消費者利益、消費者厚生[・]の追求の度合が非常に遅滞していた[・]ということの意味する。

更に、「後進性」の表現を換えて、ロッチデール原則確立期の流通業を評すならば、当時の流通業ないし資本制商業は、消費者の購買代理機関[・]としての働きを忠実に果たすのではなく、製造業の販売代理機関[・]としての働きを忠実に果たしていたといってもよく、更に資本制商業の活動は、消費者志向を基底とする「マーケティング活動」とは明らかに疎遠なものであった。

上記の事柄は、現代の生協の基本的性格の形成に大きな影響を及ぼした。

つまり、アンチ資本制企業（アンチ[・]営利的企業）の対抗パワーとして登場した生協は、当時の資本制企業における消費者利益追求の遅滞に対する当然の行動として、「流通経費の節減」、「虚偽的商品提供活動の追放（拒否）」といったものを自らの行動の中核に据えていったからである。

これは、留意しなければならない点である。つまり、仮に、消費者利益あるいは消費者厚生というものを非常に強めている現今の流通業（ないし資本制商

業)の状況が目前にあったなら、生協の本質とされる「流通経費の節減」という目的が形成されたかどうか、それは問題となるところであるからである。

2—3 「流通経費の節減」と生協

——「生協の本質」とその派生的行為——

前述したように、生協の活動と運動、その基本的性格は、19世紀の「ロッチデール公正開拓者組合の活動」、「ロッチデール原則」に負う。従って、生協の根本の本質もまた19世紀の産物といってよい。具体的にその本質について言及すれば、第一線の研究者が指摘する「流通経費の節減」^四に求められよう。またこれはマーケティング的立場からいえば、マーケティング・コスト (marketing cost)の節減ともいえる。

ここで重要なことはそうした生協の本質は、当時の消費者運動が追求した「消費者利益」と当然のごとく密接な関わりを持っていたということである。

つまり、当時の消費者運動が求める「消費者利益」とは、主に「経済的利益」であり、^四 生協の本質もそれと礎を同じくするものなのである。換言すれば、消費者運動においてそれが求める「消費者利益」が主に「経済的利益」である時代に形成された生協は、広義における消費者運動の一環としての生協活動であるがゆえに、経済的利益を基底とした本質形成がなされたのである。

そして、生協はこうした本質に立って、表面的行動として、「低価格商品の提供 (品質の良い商品をより安く提供する)」、「購買高に応じた剰余金の分配」等を実行する一方で、そうした行動を可能とする為に、①組織され固定化された消費者の保持という最大のメリットを利用した広告費、プロモーション費等の経費節減、②規模のメリットを享受する為の組合員の拡大《勿論、生協活動を理解する消費者の参加・加入を意図する》・供給高の拡大、更には③必需の商品への特化・提供品目の限定、等といった行為を必然的に志向したのである。尚、上述の諸行為は、生協の現象的特質へとつながるものである。

ところで、留意しなければならない点としては、「流通経費の節減」の実現行動として、前記の所与的あるいは単純の行動の他にも、よりクリエイティブ（創造的）な行動があるということである。そしてこれが生協の活動の特質や動向を見る時、そうした面の遅滞が大きなウィークポイントとしてクローズアップされるのである。

例えば、流通経費の節減には、「より効率的な流通機構、流通機関の構築（あるいは、より効率的な流通システムの創造）」、「高度な店舗運営管理技術ノウハウの開発」といったよりクリエイティブなアプローチがある。

具体的に平易な例を掲げるならば、「チェーン・システム」の創造や「スーパーマーケット」に代表される革新的小売店舗形態の創造がまさにこれである。

しかしながら皮肉なことに、これらは生協が敵対した営利流通業（資本制商業）の努力によってもたらされたものであり、そして更に皮肉なことに世界各国の生協はこうしたシステムや形態をその後導入し、²⁴ 流通経費の節減化を実現させていくことになったのである。これに関しては、詳しくは第三節で言及するが、そうしたクリエイティブな面に関する遅滞は、生協の意義を少からず減じさせることになっていくのである。

2—4 生協の商品政策の性格形成

生協の基本的性格の形成について論じてきたが、本節の最後に、商品政策の性格形成について論及しておくことにする。

尚、商品政策といってもその概念領域は広く、ここでは商品品揃え（merchandise assortment）・商品仕入選定（merchandise selection）、商品開発、商品価格設定を念頭におき論じることとする。

2—4—1 生協の当初の商品政策

——商品政策の基本的指針の形成——

現代生協の商品政策の基本的指針もまたいうまでもなくロッチデール公正開

拓者組合の運営のなかで形成された。当時の商品政策の様相を詳しく論じれば数多くの事柄が指摘できようが、あえて幾つかの特徴的な事項について絞り記すならば、以下の3点が指摘できよう。

つまり、

(1)「安価な商品の提供（同一品質ならばより安価な商品の提供を目指すこと等）」

(2)「必需的商品の提供」

(3)「虚偽的商品の排除・追放（消費者を欺かない良質の商品の提供等）」

である。

これらについて若干の説明を加えよう。

第一の「安価な商品の提供」は、先に記したごとく生協の本質ともいえる流通経費の節減を組合員に具体的に示す最も単純で明瞭な行為である。

また、第二の「必需の商品の提供」は、第一の事項とともに、「流通経費の節減」を果たす行為である。つまり、「流通経費の節減」が意図する実質賃金の向上とそれに基づく基本的生活の安定化を達成するという意味から、品目を絞り各単品の更なる流通経費の節減化の遂行をはかる上で生じた必然的行為とも解釈できる。

第三の「虚偽的商品の排除・追放」とは、当初のロッチデール原則にみられる「純粋で混ざりもののない商品の販売」を意味し、換言すれば、消費者を欺かない良品質の商品を選択、提供することである。²⁴ 少し言及するならば、当時のロッチデールの人々は純粋な小麦粉というふれこみで、砂が混入された不良品質の商品を小売業者から買わされたことが多かったといわれる。そうした消費者としての言いようのない憤りが、「混ぜもの＝消費者を欺くもの」の追放とその具現化を商品提供のポリシーに取り入れたことは想像に難くない。

2-4-2 生協の商品政策の特質の変容

先の三つの事項にみられる生協の当初の商品政策（本来的商品政策）の現象

的特質は、消費者の変化、及び次節で後述される資本制商業の近代化の進展のなかで変容する。そうした変容事項も様々なものがあるが、特徴的かつ重要なものを掲げるならば、以下のような事項等があげられる。

つまり、

- (1)「低価格訴求力の希薄化」
- (2)「安全性（安全・健康性）コンセプトのクローズアップ」
- (3)「提供商品の拡大」（供給品目の拡大）

である。

これらについてもまた説明を加えておこう。

まず第一の低価格訴求力の希薄化は、後述される資本制商業の近代化の潮流のなかで登場した低価格実現を可能とする小売システム、小売形態等の出現によって、生協が持つ低価格訴求力（ないし低価格実現力）が相対的に希薄化、弱体化してきたことを意味する。と同時に、それは消費者の生協に対する実像認識となった。⁸³

第二の安全性コンセプトのクローズアップとは、平易に言えば、安全な商品の探究とその提供が生協の重要な商品政策課題となってきたことを意味する。そしてこれは、「消費者を欺かない良品質の商品の提供」というロッチデール原則から派生したものである。ところで、こうした新しい特質をクローズアップさせ、その重要性を決定づけたものが、米国における1960年代のコンシューマリズム（consumerism）の出現⁸⁴である。このコンシューマリズムは、同じ消費者運動としての生協活動に大きな影響を与えた。例えば、品質の問題は、単なる良悪の基準だけでなく、生命の問題を左右する「安全」「健康」というより重要な価値基準、評価基準というものがあることを顕在化させたのである。そして、低価格の実現に代表される経済的ニーズと異なるこうした「安全」「健康」というコンセプトは、我々人間の根源である生命保全に関わるニーズであるがゆえに、広義の消費者運動である生協の商品政策の重要な特質として

認識にされるに至ったのである。ちなみに、我が国の生協が、安全性追求のコンセプトを明確に強く打ち出した最初ともいえる具体的行動が、1966年の生協連による「co-op ソフト」(洗済)の開発といえる。⁴⁴そしてこれは、当時の合成洗済の害に対しての生命保全の見地からの具体的対抗行動であった。

第三の提供商品(供給品目)の拡大は、近年非常にクローズアップされてきたものである。特に、有力生協(我が国では、例えば灘神戸生協、札幌市民生協等)においてその傾向が顕著であり、実際、必需的商品に全くとらわれない商品の拡大が現出されている。⁴⁵勿論これは消費者利益を追求する消費者運動の一環としての生協運動が、現代の消費者ニーズの高度化、多様化に対応した必然的行動とも一面ではみられる。しかし、品種・品目の飛躍的拡大は単品レベルでの流通経費の節減力を弱める行動ともいえ、大きな問題を内包する事柄である。尚、これに関しては詳しくは次節で論及される。

以上、生協の商品政策の現象的特質とその変容について若干の言及をしたが、こうした変容は、消費者ニーズの変容とともに、先に記した流通業の近代化の進展が大きな影響を与えている。そして、そうした流通業の近代化の進展の影響が今日の生協の諸々の苦悶をもたらす重要な要因となっている。そこで、以下、流通業の近代化の進展のなかでクローズアップされてきた、流通経済的、マーケティング的見地からの生協の問題点について論及し、終節における生協の課題検討の一助としたい。

3. 流通業(資本制商業)の近代化の進展と

その下で顕在化した生協の問題点

本節では、絶えまざる流通業の近代化の進展のなかで、そうした流通業との競争を通じて顕在化されてきた生協の問題点の幾つかについて論及し、次節の生協の課題に対する検討の一助とするものである。

3—1 「流通業の近代化」と生協

はじめに、流通業ないし流通業界の近代化の進展とはいかなることを意味するのかを確認しておきたい。流通業ないし流通業界の近代化とは、流通業において諸々の技術革新的要素が進歩したというだけではなく、消費者利益、消費者厚生¹⁾の追求がなされ、それが具現化されていくことを意味する。つまり、流通業の近代化の進展とは、消費者利益、消費者厚生が増す方向に進んでいることを前提とした経営及び運営・管理上の高度化の進展を意味するものである。

また、これに関連し「近代的小売業」及び「旧態的小売業」について簡単に言及すれば、それは以下のように捉えられよう。つまり、近代的小売業（ないし先進的小売業）とは、「消費者に従属し、しかもその消費者のニーズや買い方の便宜等をはかるために、様々な運営経営政策を具体的に提示し得る小売業（小売店）」²⁾であり、旧態的小売業（ないし後進的小売業）とは、「生産者・製造業者に従属し、消費者のニーズや買い方の便宜等をはかるための様々な運営・経営政策を具体的に提示し得ない小売業（小売店）」³⁾であると捉えられよう。

ここで、流通業の近代化の進展、あるいはまた小売業界における旧態的小売業から近代的小売業への移行（脱却）という動きは、消費者利益増大の実現化という意味で、商品流通における生協活動の目的と合致するものであり、そうした潮流の進行は、必然的に生協に自己の存続意義の再考と新たな役割の認識を求めてくるのである。

3—2 「低価格実現力を持つ革新的小売形態の登場」と生協

19世紀、当時の営利流通業者の後進性を追い風とし、生協は急成長を遂げた。しかし、20世紀（とりわけ第2次大戦後）に入り本格的な競争者を迎えることになる。その代表的競争者が、資本制商業に出現した革新的小売業態であるスーパーマーケット（supermarket）⁴⁾といえる。

M. M. Zimmerman が、配給機構における進化であり、革命でもあると評する⁸¹ スーパーマーケットは、周知のごとく1930年に米国において誕生した。⁸² その商品提供上の特徴は食料品等の必需的商品を低価格で提供するというものであったが、注目すべきは、それまでの単なるチープ・ストア (cheap store) 等と異なり、低価格を実現できる経営の方法やノウハウを具備していたということである。

具体的には、

- (1) セルフ・サービス方式 (self-service system) の導入、キャッシュ・アンド・キャリィ方式 (cash-and-carry system) の導入等による積極的な人件費、販売費の削減
- (2) 店舗コストの削減
- (3) 低マージン・高商品回転 (商品回転率の大) による経営——使用総資本の高速回転とそれによる利益総額の確保——

等といった低価格実現の新経営方式を具備したことである。

実際、スーパーマーケットを普及、浸透させることになる偉大な先駆小売業、「キング・カレン」及び「ビッグ・ベア」の荒利益率は約10%内外であり、⁸³ それはそれまでの小売店よりもはるかに低いものであった。そして重要なことはそれでも経営の永続性に支障がきたさないばかりか成長が可能であったという新しい経営方式の低価格実現力の確かさであった。

こうしたスーパーマーケットは既存の小売業・卸売業・製造業から猛烈な反発、嫌がらせ、敵対行動を受けたが、⁸⁴ 消費者の支持を背景に流通業界における革新的小売業態として定着、発展をみることになった。

上記からもわかるように、スーパーマーケットという革新的小売形態は、低価格提供、換言すれば、流通経費の節減の具現化という面では、旧態の小売業は勿論、当時の生協の店舗をも上回るものであった。従って、スーパーマーケットの普及は世界の生協に大きな影響を与えることになった。

例えば、米国における生協の成功に決定的な限度を与えた。M. S. Moyer は米国の生協の成功の限界性の真因は、チェーン・ストアの急速な発展によると説くが、⁸⁴ チェーン・ストアの真打ち的存在であるスーパーマーケットの誕生と普及もまた、生協の本質ともいえる「流通経費の節減」力を生協から相対的に奪う働きをし、生協の発展においては後進国であった米国生協の成功の限界を決定づけてしまったのである。

また、生協の先進国である英国、フランス、西独には第2次大戦後の1950年代にスーパーマーケットは移入され、1960年代に入り本格的な普及をみるが、⁸⁵ スーパーマーケットの新小売経営方式の優秀さは、消費者の支持という形で客観的に証明され、これらの国における生協の店舗売上の成長を減じさせる大きな要因となった。⁸⁶ ここに、各国の生協は、こうした新しい営利流通業者（資本制商業）と競争するために、生産・仕入・販売・資金・経営等の領域で根本的な合理化や革新を摸索するとともに、店舗経営においてはこうしたスーパーマーケットの形態を自ら導入することになったのである。

尚、それまで《必需の商品領域（基本的生活商品領域）における革新的小売形態が登場するまで》順風満帆であった生協は、1960年代以降、生協間で経営力の格差が生じ、⁸⁷ この格差はやがてくる有力生協の崩壊、解散の紹来を予告するシグナルでもあった。

付記すれば、低価格実現力を持つ革新的小売形態は、非食品領域にも誕生する。その代表的な業態が米国で誕生した「ディスカウント・ストア（discount store）」⁸⁸ である（《1940年代後半に誕生し、1950年代以降本格的な発展を遂げる》）。このディスカウント・ストアはスーパーマーケットと同様、経営上においては使用総資本の高回転と低経費を基軸とし、ある面では、スーパーマーケットの低価格実現の為の経営ノウハウと販売技術を非食品領域に応用したものともいえる業態であった。⁸⁹ 重要なことは、そうした経営方式をもとに、良品質の商品を多くの消費者により安く提供し、かつ成長性を維持しうる小売形態で

あることであり、それが低品質商品の低価格提供店ではなかったことである。

そして、序々に低価格実現の為に、前方的垂直統合、⁴⁰⁾ 即ち仕様書発注に基づく製品化計画の実行を推し進め、安定的な低価格商品の提供（良品質商品の低価格による安定的供給）をはかったのである。

今日、この代表的な企業が、世界有数の小売業にまで成長した米国のK. マート (k mart)⁴¹⁾ であるが、良品質の低価格商品である独自のストア・ブランド (K. マート・ブランド) の開発力は高く評価されている。⁴²⁾

3—3 生協における流通経費節減の実現化とその為の創造力の欠如

先にふれたように、本来的生協は、「流通経費節減」をその本質とするものである。従って、第二節で言及したように、組織化され固定化された消費者（組合員）を多数持つという最大のメリットを生かした広告費、販促費等の諸経費の節約、規模のメリットを得る為の組合員の増大といったことを行い経費節減の実現に努めたといえる。

しかしながら、こうした生協の伝統的な流通経費節減策は、次の点で問題があり、そしてそれは営利小売業との競争のなかで、更には先進的営利小売業がそれを実現する過程のなかで顕在化されてきた。

つまり、より創造的な流通経費の節減策が欠如していたということであり、例えば具体的には、「より効率的な流通機関、販売システムの構築の創造による節減」、「高度な店舗運営・管理技術ノウハウの開発による節減」といったより創造的な流通経費節減策の実行が遅滞していたのである。

上記を更に具体的にいえば、前者では、例えば「低価格実現力のある革新的経営システムを持った小売形態の創造」、「仕様書発注による低価格商品の開発」等が、後者では、「インストア・マーチャンダイジング⁴³⁾の高度化による経費節減（ロス率低下、店頭在庫の節減等）」等があげられよう。

こうした流通経費の創造的な節減策を生協主導のもとになし得なかったとこ

ろに生協の弱点が見い出せるのである。

3—4 営利小売業との競争のなかで鮮明化した提供商品の拡大とその問題点

本来、生協が提供商品を序々に拡大化させていくことは、ある面で必然的な傾向であるかも知れない。というのも、「必需的商品」あるいは「基本的生活商品」という生協の旧来的商品提供コンセプトは、厳密にみればかなり抽象的であり、厳格的な意味での範囲の規定は難しく、また「必需的商品」といった概念は、消費者の置かれた環境によって異なると考えられるからである。平易な例をあげれば、俗にいう、まずしい社会の消費者と豊かな社会の消費者とでは自ずと必需の商品のイメージは異なり、概して豊かな社会における消費者の考える必需の商品の領域の方が広くなるといえるからである。

しかしここで問題にするのはそうした事柄ではない。問題なのは、第二節で言及したように、有力生協が、営利小売業との競争のなかで、提供商品を必需の商品（基本的生活商品）に関わりなく飛躍的に拡大させてきたという事柄である。

この理由としては、まず、消費者運動の一環として消費者利益を追求する生協運動が、近年の消費者のニーズの多様化・高度化に対応した為ということが考えられる。また一方では、これは、先進小売業に低価格実現で後塵を拝した生協が、価格だけでは消費者を引きつけられなくなったことによる活路開拓的な行動であり一種の窮余の策的行動の結果であったことともいえる。

それはともかく、こうした品目の拡大化は生協に大きな問題を投げかけることになった。つまり、それが、生協（旧来的生協）の独自性、アイデンティティ（identity）の脆弱化という問題である。換言するならば、品種・品目の飛躍的拡大は、単品レベルでの低価格具現力を弱め、ひいては生協の旧来的本質を希薄化させることにつながるということなのである。実際、品種・品目の拡大を遂げた単協に対しては、消費者の間で生協は営利小売業と非常に類似して

いるというイメージを強くもたらしてきていることは否定できない。

生協らしさの希薄化（消費者からみた生協らしさの希薄化）、それにどう対応するのか。それは生協の大きな問題点であり、同時に課題である。

3—5 商品開発とその問題点

独自商品の開発、これは生協が提供する商品コンセプトに基づいた商品を消費者（組合員）に届ける上で派生的に求められた行動である。そして、今日、世界の有力生協でみられる行動である。

我が国では、灘神戸生協のように、その多くを自己で成し得ている単協もあるが、一般には、日本生活協同組合連合会（日生協）のもとで開発がなされ、各単協はそれを仕入れるという図式がとられている。こうした日生協による独自商品の開発、つまり co-op 商品（コープ商品）の開発は、1955年、しょう油「旭味」からはじまり、1960年代中葉以降本格化した。先に掲げた1966年の「co-op ソフト」は、その本格化の先鞭をつけた商品である。⁴⁴

このコープ商品の開発は、ロッチデール以来の基本的商品政策を踏まえてなされているが、その考え方は改訂をみながら現在では次のようになっている。⁴⁵

まず、目標と意義に関しては

- (1) 商標主義、管理価格の打破
- (2) 家計を守る低価格主義
- (3) 優良な品質、適正仕様による商品価格の改革
- (4) 有害物質の排除と不当表示の是正

を掲げ、その基で以下のような商品開発の基本方針を打ち出している。

つまり、

- (1) 組合員の要求と商品活動を基礎とした開発
- (2) 品質、機能、価格のそれぞれに訴求点を明らかにした開発

(3) 生活の要求に応え、生協の商品を充実させる多品種の開発

(4) 生協の事業活動を強める開発

という基本方針である。

若干、言及するならば、目標と意義についてはともかく、後者の開発方針は抽象的であり、“このような商品を打ち出すのだ”，という具体的な姿勢，アプローチに欠けているともみることができよう。また，(3)からも多品種の開発の積極的推進が意図されていることがわかるが，それが単品レベルでの流通コストの節減の実現に支障をきたさないのか。それともそうであってもよいのか。更に，支障をきたさないとしたら，どういう手法をとるのか。更にはまた，自家生産工場を持たない生協が，真に安全な商品を多く開発することは，その品質管理(QC)チェックシステム・監視システム体制からいってコスト増を招かないのか。場合によっては高価格・安全商品となってよいのか。等，開発方針の実行段階で課題となる点がある。

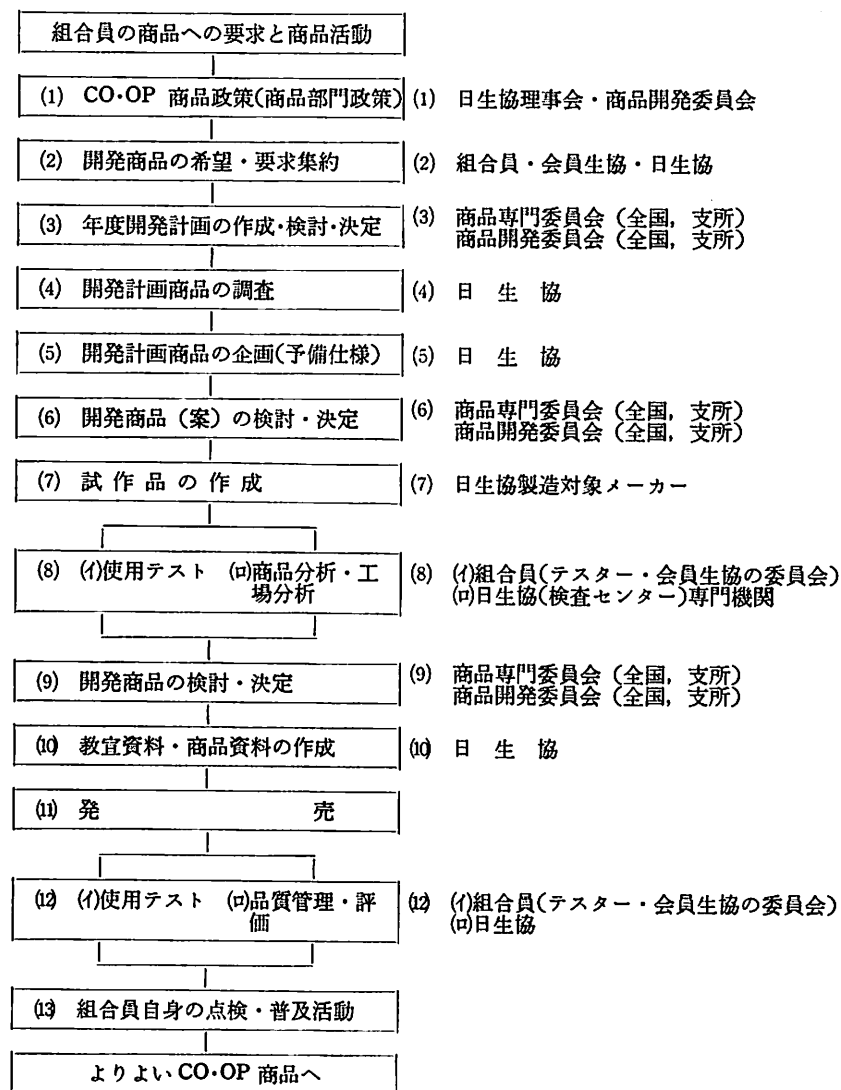
そうした厳しい見方ができる反面，こうした日生協のコープ商品は表—1のような開発手順のもと，現在では6000品目以上に登り，製造業ブランド商品に対する一種の対抗的商品として消費者(組合員)に貢献していることも事実である。

しかしながら，近年，先進的営利小売業，とりわけ先進的な大規模小売企業が，その独自開発商品である P. B. (プライベート・ブランド：private brand)，⁴⁴ S. B. (ストア・ブランド：store brand)，⁴⁵ N. B. (ノー・ブランド：no-brand)⁴⁶ の領域においてコープ商品の開発コンセプトとはほぼ同じといってもよい独自商品を次々に開発してきており，そして消費者の支持を集めてきているという事態が，生協のコープ商品に対する消費者の見方を微妙に変化させてきている。⁴⁷

つまり，生協のコープ商品の方が，先進的営利企業の P. B. 等より安価であるというイメージは減少し，その一方で，コープ商品と P. B. (あるいは S. B., N. B.) は非常に似ているというイメージが増大しているのである。

商品流通における現代の生協活動の方向性に関する一考察

図表-1 コープ商品の開発手順と検討・決定機関
CO・OP 商品の開発手順 検討・決定機関



(出所) 日生協資料。

これは、日生協のコープ商品だけではなく、勿論、有力単協の自己開発コープ商品も同じであり、かえって、灘神戸生協等のように、広範な商品領域（広範な品種群）で商品開発をしているところでは、なおさらコープ商品と P. B. 等は似ているというイメージを消費者は抱いてきている。

しかも、生協にとって憂うべき事態は、そうした先進的小売業の P. B. 等の一部には、昨今、コープ商品に劣らない、あるいはコープ商品よりも消費者の支持を集めている商品が表われてきたことである。例えば、西友の「無印良品」「食の幸」「故郷銘品」、ダイエーの「セービング」「愛着仕様」等⁶⁰がそれであり、品質や価格、あるいはそのバランス等の観点において、生協が開発すべき商品であったともいうことができよう。

ここに、生協は、コープ商品の再考と強化が課題として求められてきたのである。⁶¹

4. 商品流通における今後の生協活動の方向と指針

本節では、前節までの事柄を踏まえ、商品流通における生協活動の今後の方向と指針について論及するものである。換言するならば、前節までの事柄を踏まえ、流通経済的・マーケティング的視点、消費者ニーズの視点から現代の生協活動の方向について論及し、そのなかで生協活動の独自性及び活動意義をクローズアップさせ、もってそこに今後の生協活動の指針を見出すものである。

4-1 消費者ニーズに対応する現代生協の二つの路線

——「経済的ニーズ追求型（低価格訴求型）生協」と「多様化ニーズ対応型生協」——

商品の流通の観点からみて、我が国の現代の生協は、前述のような近代化が進展する営利小売業との競争という問題を抱える一方で、もうひとつ重要な問題を抱えている。それが、「消費者サイドの変容」という問題であり、より具

体的にいうならば、我が国の現代の消費者が求めるものが高度化し、あるいはまた多様化したという問題である。

ここに、マーチャンダイジング（商品化計画）・ポリシーにおいて、我が国の生協は基本的に二つの道を志向した。ひとつは、ロッヂデール以来の本来的生協が志向する“基本的生活商品（必需的商品）を低価格で提供する”というものであり、もうひとつは、“必需の商品だけでなく提供商品を広範囲に拡大し、消費者の多様化するニーズに応える”とするものである。

ここで、ロッヂデール公正開拓者組合を祖とする本来的生協の役割からいえば、客観的にみて、当然第一の方法を是とすることが考えられよう。また、本来的な生協の経済理論からいっても第一の方法を是とすることが妥当であろう。

では、第二の方法をとる生協は、決定的に間違っている方法を採用しているであろうか。これは難しい問題ではあるが、現代の消費者の立場からいえば、“必需の商品以外においても資本制商業の拮抗力となって、かかる領域の資本制商品流通の弊害と欠陥を減少させて欲しい”とする意味で、望まれているものともいえる。

こう考えると、我が国の生協は、ロッヂデール公正開拓者組合の考え方を尊重しながらも、商品政策上においては、伝統的なアソートメント・ポリシーの考え方を消費者利益増大の観点から超える（脱却する）ことを一部で認めることを行わねばなるまい。

ここで重要なことは、消費者利益の増大の具現化の観点から、ロッヂデール公正開拓者組合の考え方を尊重し、かつ一部で伝統的な考え方を脱却するということである。従って全ての我が国の生協が、伝統的な考え方を脱却し、商品の広範囲な拡大を志向すれば良いというのではない。そうであるなら、基本的生活商品の良品質・低価格の提供という重要な事項の対応がなおざりになる恐れがあり、特にまだ経営力の弱い中小生協にとってはそうした危惧が現実のものとなるといえるからである。

つまり、上述の主旨は、現代の我が国の生協は、ロッチデール公正開拓者組合以来の「必需的商品の良品質・低価格の提供」というポリシーを専重しながらも、一部の生協（経営体質の強化された有力単協）では、消費者利益増大の見地からそうした伝統的な考え方を超えることを認めるということである。

生協は万能ではないのだから、消費者の多様なニーズに応えるといった大それた考え方はしなくてよい、とする考え方にはある程度賛意できるものの、いわゆる“豊かな社会”に入ったともいえる我が国の消費生活社会を考えた場合、生協に必需の商品領域以外においても、現在の資本制商業がともするとおかしがちな反消費者利益行為、その有力な抑制力を期待することは消費者運動の当然な姿ともいえるのではあるまいか。

従って、「経済的ニーズ追求型生協」と「多様化ニーズ対応型生協」という二つの基本的なタイプが存在し、その二つのタイプが双方の道で発展することが、資本制商業の商品流通上の弊害を減少させる意味からも、現代の我が国の生協の在り方としてベターであると考えられる。

ところで、こうした二つのタイプの発展にあたっては、ただ理念だけしっかりしているというだけではその存続・発展はおぼつかない《消費者の支持は得られない》。それは、生協の競争者たる営利小売業の姿を見ても明白である。そこには当然、経営上あるいはマーケティング上の重要なポイントが指摘されねばなるまい。

4—2 マーケティングないしマーチャンダイジングからの生協の独自性の確立

——生協に求められるマーケティング行動の方向性——

終項である本項においては、全ての生協にとって、今後に求められている行動の方向性について、マーケティング的視点、ないしマーチャンダイジング的視点から論及するものである。

尚、行動の方向性を論及するにあたり、はじめに「商業利潤」について記しておくならば、いうまでもなく、生協は商業利潤を行動の目的とはしない（最終的な目的とはしない）。というのも、もし商業利潤を行動の目的とするならば、それはもはや営利流通業であり、また商業利潤を目的としないからこそ多様なニーズに対応して先の第二の対応をとる生協も生協と呼べると考える。従って、商業利潤に対しては、井田喜久治氏の主張されるように、「商業利潤の取得は流通費の節約という目的の為の手段である」⁶⁴と考えたい。

4-2-1 マーケティング・コスト削減とその留意点

生協が生協たらしめる為には、先にも指摘したごとく、ロットデール以来の「生協の本質」ともいえる、「流通費の削減」、マーケティング的に換言すれば、「マーケティング・コスト (marketing cost) の削減」、それに対する適切かつ具体的努力が求められよう。

その為には、単なる人件費の削減といったものだけでなく、より創造的な節減策が重要となる。たとえば、先に掲げた、チェーン・システム、セルフ・サービス・システム、キャッシュ・アンド・キャリィ・システムといった経費節減システム、あるいはまた、スーパーマーケット、ディスカウント・ストアといった低価格販売が可能な革新的小売経営形態といったものの創出がまさにその「創造的な節減策」といえよう。しかしながら、今掲げたものは、全て資本制企業の創出したものであり、生協はこうした領域の創造において非常に遅れていると指摘されても認めざるを得ないであろう。単に、消費者利益増大という理念があるだけでは、消費者利益増大の積極的具現化が促進されないことを生協は悟らねばならない。

また、創造的マーケティング・コスト削減策としては、店舗運営管理の高度化（例えばインスタ・マーチャンドライジングの高度化等）、効率的物流システムの構築等も指摘できる。これらは、より具体的には、“消費者に便利かつ効率的なストア・レイアウト (store layout),⁶⁵ 商品棚割配置 (スペース・

アロケーション：space allocation)⁶⁴ の設定，あるいは店頭在庫，バックヤード在庫の適正軽減化，更には，各店舗への商品デリバリー（商品配送 merchandise delivery）の効率化といった行動をもたらしものである。

こうした面の具現行動も生協には求められよう。しかも，この領域は，近年，科学的なアプローチが試みられており，生協がそれに対して，単に経験則からこうなるというのでは，先進的営利企業から取り残されてしまうだけである。

例えば，一例として，ストア・レイアウト及びスペース・アロケーション（商品棚割配置）を取り上げて，人間工学，人間行動（消費者行動）をベースとし，その上で購買便宜をはかり，かつ効率性もアップさせるという試みが，既に行われている。《ちなみに，先進的製造企業のなかには，スペース・アロケーション等の功拙で，購買便宜も効率性もかなりの違いがあることを巨費をかけて科学的に検証したところもある。》⁶⁵

生協は，こうした領域へのアプローチを，営利企業の利益アップの為の小手先の行為と軽視せず，消費者利益増大の見地から真剣に取り組むことが求められている。

さて，上記では，マーケティング・コストの節減について論及してきたが，これに関し生協にとって重要なことをあえて付け加えておかねばならない。

それは，伝統的な生協論及び生協本質論では，流通経費減少が指摘されるあまり，流通経費減少にマイナスになる行為は，生協にとって害であると，短絡的に考える者が一部でいるということである。しかし，これは当然のごとくおかしいといわざるを得ない。というのも，生協は，原則的かつ総体的には，流通経費，マーケティング・コストを減少させることを志向し努力しながらも，その一方で例外的に費いやすべきコストというものがある。

それが，安全性を確認する為の費用（あるいは安全性及び品質の良悪を確認する為の費用）である。製造者・生産者が製造・生産した商品を消費者に提供

する際、消費者の購買代理機関である生協は、そこでの介在的流通費を単に減少させればよいというだけではなく、安全性の確認、品質検査の為のコストを費やさねばならないのである。

生協は、こうしたパラドックス的行為を商品流通上で行わねばならない。従って、より正しくは、安全性を確認する為のコストをかけながらも、総体的な流通経費を減少させることが生協活動の基本なのである。

先に指摘した創造的なコスト節減策の重要性も、安全性の追求にはコストがかかり、だからこそそうしたものが相対的により生協にとって重要であるということを経験してのものである。単に、ボランティアズムによって人件費を節減すればよいと考えていては、生協の崇高な目的の実現は崩壊しよう。

勿論、安全性の確認等に対するコストも、検証設備・検証システムの整備や近代化によってコスト減をはからねばならない。重要なことは、かけるべきコストについて明瞭にし、かつ公開し、消費者（組合員）の十分な理解を得るとともに、総体的な流通コストは節減するという努力を続けることである。

従って、付記すれば、非計画的な商品アイテムの増大は、安全確認、品質チェック等のコストが急増し、従って流通コストの急増を招く恐れがあり、生協では慎まねばならないといえる。卸機関的性格も有する日生協も、商品アイテムの増大には慎重でなくてはならず、商品アイテムの積極的増大については、経営体質が強化された一部の有力生協が現実的には当面イニシアティブを握っていくこととなろう。

4—2—2 「提供しない商品」、「採用しない提供方法・販売方法」の主張の明確化

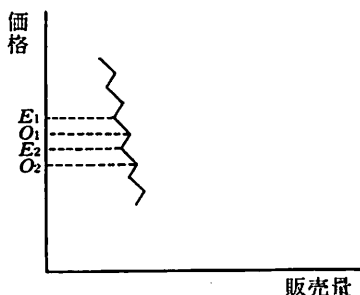
次に、生協は、その行動目的にかんがみ、また、その独自性を明確にする上でも、特徴あるマーケティング行為を展開せねばならない。そのひとつが、「こういう商品は売らない」、「こういう売り方は行わない」ということの明確化である。つまり、提供しない商品、採用しない提供方法・販売方法の主張の明確

化である。これはまた梅沢昌太郎氏が主張する「生協のディ・マーケティング (De marketing)」とも相通じるものである。⁶⁴

ここで、提供しない商品とは、以下のようなものがある。つまり、①安全性が確認されていない商品、②品質が劣悪な商品、③品質の割には価格が高すぎる商品、④表示が適正でない商品、⑤過剰包装がなされている商品、等である。そして、その判断は、メーカーや流通業者の判断ではなく生協独自で行わなければならない。

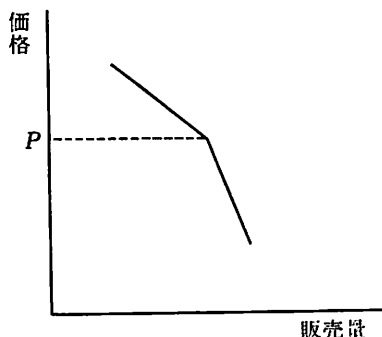
また、採用しない提供方法・販売方法とは、虚偽的・欺瞞的販売方法であり、

図表 2-1 端数価格設定と需要曲線⁶⁴

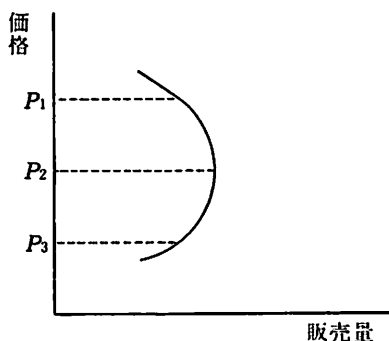


(注) E_1, E_2 ……端数のない価格(even price)
 O_1, O_2 ……端数価格(odd price)

図表 2-2 慣習価格設定と需要曲線⁶⁴



図表 2-3 名声価格設定と需要曲線⁶⁴



また消費者の合理的な購買を撓乱させる提供方法・販売方法等があげられよう。具体的には、誇大広告、虚偽広告、高金利割賦販売等があげられようが、その他欺瞞のプロモーションもいうまでもない。ここで、欺瞞的販売促進行為として、生協が排すべきものとして、重要なものを一例として掲げておくことにする。

その一例としては、「心理的価格政策の悪用化」等があげられよう。心理的価格政策とは、消費者の価格に対する心理に基づいた価格政策⁶⁴であるが、これは時には消費者利益にはマイナスに働く。つまり、消費者は時に、図表2-1、2-2、2-3にみられるような購買行動をとり、従って、販売高は、販売価格を、当初予定よりも高く設定した方が低く設定したよりも増大するということが起きる。生協は、こうしたメカニズムを利用することを絶対に避けるとともに、むしろそうしたメカニズムが動くことをPOP等⁶⁵を通じて消費者に知らせ、心理的価格政策の悪用化を防ぐ為に消費者教育を積極的に行うべきである。

以上のような、提供しない商品、採用しない提供方法・販売方法の明確な主張、及びそれらの発見が生協にとって求められているのである。

4—2—3 商品選択情報の提供

現代は、新製品ラッシュに代表される商品洪水化の時代ともいえる。こうしたなかで、消費者は、商品を選択する際の客観的な情報を、それもあるべく平易な形で受け取ることを望んでいる。生協は、こうした消費者のニーズに積極的に応えることもマーケティング上、重要である。

ここでは、そのひとつとして、参考までにフランスの小売業フナック(FNAC: Federation Nationale D'achat des Cadres)⁶⁶の採用した「星制度」を挙げてみたい。⁶⁷ フナックの星制度とは、多くの情報を二つの観点、①技術、②品質と価格のバランス、に集約させそれらを消費者に情報提供することによって、消費者がその商品に対する知識がなくても、安心して商品を選択できるようにしたものである。星制度と呼ばれるのは、①技術点、②質と価格のバランス点、をそれぞれ星印で表わし、星の数が多い程優秀であることを示したことによる。

尚、星制度は、メーカーからの情報をもとに成し得たものでも、他の流通業者からの情報をもとに成し得たものでもない。「消費者は真理を知る権利がある。ならば我々からの情報を提供しよう。」⁶⁴ということから創られたものである。⁶⁵そして、フナックは自社に最新の研究室（検査チェック室）を持ち非常に綿密な検査チェックを行うとともに、フナックが高評価した商品には、フナック自身、例えば保証期間の延長を打ち出す（そのリスクはフナックが負う）等の政策がとられている。

以上、簡単にフナックの星制度について記したが、こうした方法を、我が国の生協がすぐに真似せよというのでは勿論ない。《フナックの扱いアイテムと一般的生協の扱いアイテムとは異なることにも留意しなければならない。》ここで指摘したいことは、フナックの星制度にみるその創造性とその具体化であり、生協も商品選択情報提供の創造とその実行の大切さを学ばねばならないということである。かつて、フナックは、「主張する店」という代名詞を与えられ、また「消費者と一体になってともに歩んでいる」ともいわれたが、⁶⁶そのひとつの要因は、この「星制度」にみる消費者利益増大の具現力でもあった。創造とその実現力なしには、真の消費者利益の実現がないことを生協はここでも学ばねばなるまい。

4—2—4 消費者情報の集収と活用—マーケティング情報の集収と活用—

生協の最大のメリットは、組織化され固定化された多くの消費者（組合員）がいるということである。そのメリットを最大限に生かし、それにより消費者ニーズに対応し、かつ効率的な販売を実現化し、流通コストの減少をはかっていくことが望まれる。生協は、そうした組合員の各種情報を吸収し、それを基としたマーケティング活動を展開しなければならない。

折も折、CATV（Cable TV）、キャプテン・システム⁶⁷等の双方向情報通信を可能とするニューメディアの発展は、組織化された消費者市場を持つ生協にとっては非常に有利な状況をつくりだしてきている。

地域ごとに生活者のニーズは当然異なることから、地域生活者（各地域組合員）のニーズをそうしたニューメディアを活用して集収しそれを一早く商品政策等に生かすことは、生協にとって競争上においても有力な手段となろう。

従って生協は、そうした情報の収集、ひいてはそれをもととしたデータベースの構築の為にコンピュータ導入とその積極的活用が急務となろう。

尚、消費者情報の吸収と活用をはかる際、その場合に留意しなければならない事柄についてひとつ掲げておきたいことがある。それが組合員のプライバシーの保護という事柄である。確かに生協は消費者の自発的組織といえるかも知れない。しかし、そこにもおのずと集収してよい情報とそうでない情報とがあらう。これについては多くの組合員の意見を聞いて充分検討がなされる必要があり、一步間違うと生協の組織力を弱める要因にもなりかねない。また、これと関連して、集収された情報の管理及び公開に関しても消費者（組合員）に対する十分な理解を求めることが不可欠である。

4—2—5 商品開発の創造性

生協のコープ商品の開発は確かに安全性等の面で評価はできる。しかし、昨今、先進的営利小売業も安全性をうたい文句にした各種商品を開発してきている。また、低価格訴求型開発商品は、生協のコープ商品よりも安価な場合が多々ある。

更に、生協が注目しなければならないことは、先進的営利小売業が消費者の論理と企業の論理という一見矛盾する論理を商品開発の上で上手に適合させてきており、しかもそれが多くの消費者の支持を得ているということである。

その一例が、『無印良品』である。

野中郁次郎氏は、堤清二氏の以下の文章、即ち、「個別多様性に合わせようとやっていますとプライスが高くなるという結果がでてきました。質的な人間の論理に答えようと思った結果、数量的な人間の論理に抵触するという、矛盾に陥ったわけです。そこで、個別多様性を追求しながら小売価格を上げない方

法を、見つけなければならない、それで、非常に苦勞したわけです。やはり、生産コストを下げるしかない。個別多様性を受け入れて作る商品の生産コストを下げるしかない。それで、改めて商品の価格構成が、どのような構成になっているか、材料費・加工費・流通費・宣伝費などコスト分析して、それから、消費者と直接議論するシステムを作りました。『どうして、この商品はこうなっているか』、『この商品のこの部分は、消費者から見て、なくてはならないものなのか』ということを議論しました。』¹⁰ をとりあげ、「消費者の論理、人間の論理に企業・資本の論理をうまく適合させるべく『無印良品』は生まれた」¹¹ ことを指摘している。

こうした例に代表される先進的営利流通業の商品開発の進歩は「『品目のバラエティ性』と『単品当たりの価格』」、「『味』と『価格』」、といった片方が増せば片方も増すといった関係を、消費者の立場に立ち（消費者利益からみて）カットできる要素をカットし、一方が増しても一方が増えない（例えば味が良くなっても価格は変わらない）という関係にシフトさせる、そうした創造を具現化させてきたといえる。

生協は、まさに上記のような商品の開発の創造性とその具体化を求められているのである。

4-2-6 その他

以上、現代の生協行動に求められている方向性について論及したが、その他、生協間の連携によるマーケティング活動の高度化、共同購入システムにおけるマーケティング展開等、¹² 様々な重要な問題があるが、紙幅の点からも本項の末尾として、次の二点について簡単に記しておきたい。

第一が、先にも若干言及した新小売販売形態、販売システムの開発である。例えば、小売形態としては新しいタイプのディスカウント・ストアの創造等が求められる他、「無印良品店」のような明確なポリシーを持ったコープ商品店の創造も考えられよう。更に、販売・提供システムとしては、生協の特別なダ

イレクト・マーケティング (direct marketing)⁴⁹⁾において、先述したコンピュータを利用し、より消費者に便利で、かつマーケティング・コストを節減できる提供システムを構築していくこと等が求められている。

第二は、インスタ・マーチャンダイジング技法の高度化である。インスタ・マーチャンダイジング技法の高度化は、単に店舗運営コストの節減につながるだけでなく、消費者の買物の便宜性の増大につながるものである。「よい商品を売っているから、かってに買っていってくれ」という方法は、前近代的販売提供方法と化してきている。購買者の気持（買い手の気持）に立脚することこそ、近代的販売提供方法の第一歩である。従って、買物環境づくりには経費がかかると及び腰ではだめで、買物環境のアップとコスト節減という矛盾の課題を、インスタ・マーチャンダイジング技法の高度化によって、成しえさすことも試みねばならない。尚、真の買物環境のアップとは店舗に巨費を費すことではない。あらためていうまでもなく、人間行動に基づく買物便宜の向上がその基底にあるものであり、ハードではなく、そのソフトが重要なのである。

5. おわりに

以上、商品流通における現代の生協活動の課題と方向性について若干の検討を試みたものであるが、最後に以下の事柄をもう一度指摘しておきたい。

生協は、総体的な流通コスト（マーケティング・コスト）の節減を最大の目標とする。また、消費者利益増大の観点から、かけるべくコストを明瞭にし、それを消費者（組合員）の前に広く提示することを忘れてはならない。と、同時に、「提供する商品」、「提供しない商品」、「採用しない販売手法」等も明確に消費者（組合員）の前に示すことが求められている。

更に、上記の事柄を基底としながら、次の事項の実現化に努めなければならない。つまり、消費者（組合員）がともするとわからない、「商品」及び「商品流通」がどういうものであるか、そのコスト、仕組み等を明瞭化させて消費

者（組合員）に示すことが求められているのである。

明瞭な商品及び明瞭な商品流通，換言すれば商品及び商品流通のクリアー化，それこそ現代の生協が，流通コストの節減とともに行うべき，行動の基本的指針であろう。

尚，紙幅等の関係から，「専従従業員問題」，「民主的運営問題」，「単協間でのリーダーシップをめぐる問題」，「金融的問題（財政的問題）」，「子会社株式社化問題」，⁴⁴「共同購入問題」等について深く論及できなかったことについては，後の機会に委ねることとしたい。

《最後に付記するならば，当論文は，昭和61年度，産業経営研究所，宇野部会「流通戦略の新展開——生協，農協と小売商業とのコンフリクトをめぐる——」における研究に基づいたものである。》

注(1) 日本生活協同組合連合会編『1986年版，生協の経営統計』，日本生活協同組合連合会，昭和61年，p. 99.

(2) 総体的には上伸している（図表—3 参照）生協ではあるが，昨今においては予算目標を下回ったり，あるいは前年対比割れ店舗を多く抱える単協も増加している。更に，近年，他生協や他営利企業の助援を受ける生協も現出している。上記に関連して，日本生活協同組合連合会『第36回通常総会議案書』，日本生活協同組合連合会，昭和61年等も参照されたい。

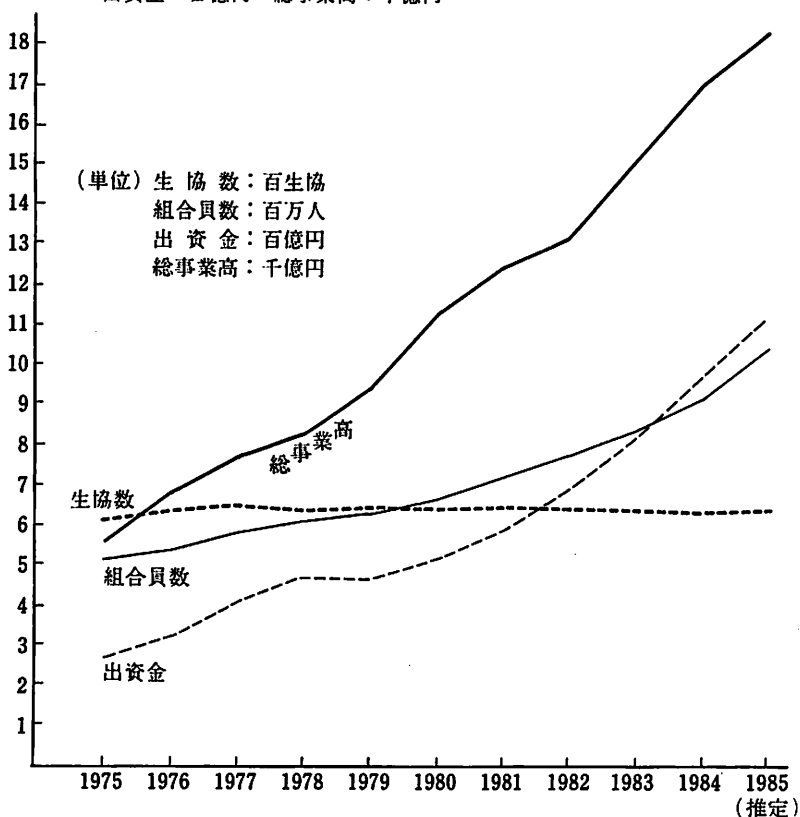
(3) 特に有力生協による大型店舗の出店に関するコンフリクトが多く，生協規制の声を増幅させている。

(4) ヨーロッパの生協は，一部を除いては，成長は停滞してきている。次頁の図表—4 も参照されたい。

(5) 例えば，①1973年，オランダの消費組合の全国組織であるコープ・ネーデルランド（Coop-Nederland）が，経営にいきづまり，ショールテン（Scholten：オランダ最大のチェーンストア）に売却されたこと，また②西ドイツ消費組合が1970年代に株式会社へ移行したこと，更に③フランス消費者協同組合連合会（FNCC）が，1986年に解散し，事実上，フランスの消費者協同組合運動が崩壊してしまったこと等である。これらに関しては，松本登久男『変革を迫られる世界の協同組合運動』筑波書房，昭和59年。（財）協同組合経営研究所編『最新，世界の協同組合』（社）家

商品流通における現代の生協活動の方向性に関する一考察

図表—3 日生協会員生協の生協数・組合員数・出資金総事業高の年度別推移
(労済生協を除く) (単位) 生協数: 百生協 組合員数: 百万人
出資金: 百億円 総事業高: 千億円



(出所) 協同組合経営研究所編『87年版, 協同組合白書』柏書房
昭和62年, 65頁

の光協会, 昭和62年, 154~252頁。(財)協同組合研究所編『87年版, 協同組合白書』柏書房, 昭和61年, 等が参考となろう。

- (6) 具体的には, 地域生協, 居住地職域生協, 職場職域生協, 大学生協, 学校生協, 広域生協, 医療生協を含む。
- (7) ロッチデール公正先駆者組合とも訳されるが, ここではロッチデール公正開拓者組合という訳の方を採用しておく。
- (8) 中川雄一郎『イギリス協同組合思想研究』日本経済評論社, 昭和59年, 17~47頁。

図表-4 85年度インターコープ加盟の生協の現況

1985年12月31日現在

国名	生協名	生協数 (実数)	組合員数		職員数 (実数)	マーケットシェア		店舗数 (実数)	売場 面積 (1000㎡)	供給高		物価上昇率 (%)	実質成長率 (%)
			(千人)	85/84 (%)		食品 (%)	総合 (%)			(百万 US\$)	85/84 (%)		
オーストリア	KUNSUM OSTERRE	1	820	0.1	20,401	17.8	9.6	1,028	578	1,447	2.5	*	*
デンマーク	FDB COOP	880	995	2.0	17,750	32.0	*	1,614	724	2,877	6.0	5.0	1.0
ドイツ	GERMANY EAK-COOP	50	900	*	63,000	10.0	3.0	3,066	2,042	5,760	0.7	1.7	-1.0
フィンランド	SOK	1	506	2.4	14,505	*	5.3	1,326	406	1,527	7.0	5.8	1.2
フランス	SGCC COOP	82	637	0.1	22,798	17.5	16.3	2,093	630	3,410	4.4	*	-1.4
イギリス	SIS	210	2,000	*	38,000	3.9	2.4	5,780	1,060	3,221	4.7	7.5	-2.8
アイスランド	COOP UNION	103	8,180	-3.3	61,400	8.2	4.9	5,325	*	6,912	4.0	6.1	-2.1
イタリア	COOP ITALY	42	47	*	3,660	*	*	202	*	419	33.0	31.0	2.0
ノルウェー	NKL	513	1,653	11.6	17,447	3.0	1.0	1,373	423	2,368	21.1	8.9	12.2
スウェーデン	KF COOP	551	535	-6.1	10,826	26.6	11.5	1,634	545	1,729	9.4	5.7	3.7
スイス	SCHEIZ	142	1,971	1.8	35,396	20.0	16.3	1,897	*	4,009	8.9	8.8	0.1
【西ヨーロッパ】		40	1,176	1.7	26,582	15.7	12.0	1,334	611	3,106	5.7	3.4	2.3
ブルガリア	CCU	2,615	19,420	-0.3	351,767	10.0	5.0	26,672	7,019	36,875	5.9	6.5	-0.6
チェコスロバキア	URD	386	2,110	-0.2	*	*	*	19,988	*	1,143	3.7	*	*
ハンガリー	SZOVOSZ	110	2,439	0.7	167,091	37.2	25.2	25,564	1,678	2,352	4.1	*	*
ポーランド	SPOLEH	274	1,598	-0.5	123,900	43.0	33.2	23,024	975	2,391	7.4	6.3	1.1
【東ヨーロッパ】		356	3,283	1.2	405,435	84.3	32.8	28,798	3,947	3,447	16.3	14.6	1.7
イスラエル	COOP UNION	1,126	9,340	0.5	696,426	40.0	30.0	97,374	6,600	9,333	9.1	*	*
日本	JCCU	12	71	*	*	*	*	*	*	130	350.0	*	*
		657	10,232	11.1	44,430	*	1.9	2,070	912	9,303	10.3	2.1	8.2
総計		4,410	39,153	2.5	109,262	12.0	4.5	126,116	14,531	55,641	7.2	7.0	0.2

* 印はデータ未集計（出所）日生協資料。

松本善四郎・中川雄一郎『協同組合の思想と理論』日本経済評論社、昭和60年、第一章。五島茂「協同組合の原基形態」『大阪商大経済学紀要』Vol. 12, No. 3. 等を参照されたい。

- (9) 賃金指数、物価等に関しては、

P. Deane, W. A. Cole, *British Economic Growth 1688-1959, Trends and Structure*, Cambridge Univ. Press, 1962, p. 343. R. W. Jastram, *The Golden Constant*, John Wiley, 1977, pp. 30~37. p. 125 等を参照。

- (10) 勿論、ロッチデール公正開拓者組合は、オウエン主義的協同組合運動と異なる独自の方針をとった。これについて中川雄一郎氏も、「それは先駆者たちにとっては一つの矛盾であった。協同組合共同体の建設という彼らの『究極目的』と『購買高配当』の原則との矛盾であった。先駆者たちが『組合員の金銭的利益』の実現を第一義的、優先的に考える限り、『自給自足の国内植民地の建設』は第二義的にならざるをえないのである。だが実は、先駆者たちにとって、一方でオウエン主義的協同組合運動を掲げ、他方で『組合員の金銭的利益』の実現を購買高配当によって第一義的に追求することは、決して矛盾だと思われなかったのである。『公正先駆者組合』の『公正』という言葉が示すように、先駆者たちは、『オウエン派社会主義者』の基本原理である『利潤の公正な分け前の要求』を主張していたからである。かくして先駆者たちは、『組合員の金銭的利益』の実現を第一義的、優先的に考えることによって、協同組合共同体の建設を目指すオウエン主義的協同組合運動と異なる『独自の方針』を取るようになるのである。」と指摘している。中川雄一郎『前掲書』253頁。

- (11) これについては、W. Maxwell, *The History of Co-operation in Scotland: Its inception and Its Leader*, p. 103. 中川雄一郎『前掲書』249~254頁。井田喜久男『生活協同組合の経済学』中央経済社、昭和61年、等が詳しい。

尚、ロッチデール公正開拓者組合は、チャーチスト運動の影響も少なからず受けていると解釈されよう。これについては、中川雄一郎『前掲書』215~218頁等を参照されたい。

- (12) 設立の趣意ないしロッチデールの目的と計画では、次の方針が示された。つまり、「本組合の目的と計画は、一ローボンドずつの出資によって十分な資本を調達し、組合の金銭的な利益と社会的家庭の条件の改善を計り、次のような計画と施策を実行に移す。(傍点…筆者)」とし、具体的には、“食料品、衣料品等を販売する店舗の設置”、“多数の住宅の購入と建築”、“組合が決定した品物の生産”、“土地を購入ないし賃貸し、失職していたり労働に対して不当な報酬しか得ていない組合員にこれを耕作させる”、“生産、分配、教育及び政治の力を備える”等が計画、実行すべき施策として掲げられた。(財)協同組合経営研究所訳、ホリョーク、『ロッチデー

ルの先駆者たち』協同組合経営研究所，昭和43年，46～47頁。

- (13) 当初のロッヂデールの諸原則とは、いわゆる四原則をあげれば、①購買高配当（市価販売を行いそれによって生ずる剰余金は組合員の購買高に応じて配分する）、②現金での販売（商品は現金で販売する）、③品質を純良に保つ（純粋で混りもののない商品を販売する）、④民主的運営（組合員は各自一票の議決権を持ち、権利は平等である）、であり、コール（G. D. H. Cole）が捉える八原則をあげれば、①民主的運営、②自由加入制（門戸の解放と加入・脱退の自由）、③出資金に対する利子の固定ないし制限、④購買高配当、⑤現金販売、⑥純粋で混ざりもののない商品のみを販売、⑦教育の推進・促進、⑧政治的・宗教的中立、となる。付記すれば、「当初のロッヂデールの諸原則」は、論者によって若干の差異があり、「ホリヨーク（G. J. Holyoake）の14の原則（ないし特色）」等もある。これらに関しては、中川雄一郎『前掲書』254～262頁。井田喜久治『前掲書』。細迫朝夫「空想から科学への“協同思想”の発展」。坂寄俊雄編『生活協同組合と現代社会』法律文化社、昭和53年，119～120頁。ホリヨーク『ロッヂデールの先駆者たち』協同組合経営研究所訳，同刊，283頁，等を参照。
- (14) これが、いわゆる「ロッヂデール原則」といわれるものであり、今日の生協の活動上の重要な指針となった。
- つまり、①組合員公開、②民主的運営（1人1票制）、③利用高に依じた剰余金の分配、④出資に対する利子の制限、を“基本原則”に、そして、⑤政治的・宗教的中立、⑥現金での取引、⑦教育の促進、を“準原則”としたものである。
- (15) 日本生協連理事である大嶋茂男氏の著『生協の挑戦』労働旬報社，昭和61年，170～172頁も参照されたい。
- (16) 昭和23年に施行された。各条文については、日本生活協同組合連合会『消費生活協同組合法及び同法施行規則』等を参照。
- (17) これについては、浅井慶三郎『マクロ・リテリング』税務経理協会，昭和52年，170～178頁（特に177頁）も参考となろう。
- (18) 浅井慶三郎『前掲書』170～178頁（特に175頁）も参考となろう。
- (19) 例えば、井田喜久治氏は、「流通費の存在に規定されて生ずる名目賃銀と実質賃銀との乖離の関係が、生協とその運動との生成、発展とを最も深部で規定している物質的基礎である。だから、生協とは、賃銀における乖離の原因である取引経費の節約すなわち流通過程の合理化を実現し、それによって実質賃銀をできるかぎり名目賃銀に近づけることを目指して、個人的消費者としての労働者が組織するものである。この場合、生協の事業活動による取引経費の節約によってえられる効果すなわち実質賃銀の増大という結果に着目するとすれば、生協は実質賃銀の増大を目指す運動であるということもできようが、生協の直接の目的は、あくまでこの乖離の

原因である取引経費の節約そのものにある。」(井田喜久治『前掲書』147頁)、「生協が自己の独自性のうえに安住して流通費引下げという任務遂行の点において諸他の競争企業の後座を拝しているものとすれば、それは、生協としての生協がその役割を終えたことを意味するだけのことである。それはまさに生協の終焉というべきである。この真理は、一方で生協がどれほど文化活動や福祉活動やその他政治活動を多様多彩に展開していたとしても、少しも変わらない。」(井田喜久治『同上書』156頁)と指摘している。

尚、井田氏の同著と比較する意味でも伊藤勇氏『現代日本協同組合論』御茶の水書房、昭和35年、等も参考とされたい。

- (20) 消費者運動は、いうまでもなく、消費者としての利益の追求をその基底におくが、1950年代までの当時でいう消費者利益とは、コールズ(J. V. Coles)の言葉を借りれば、ほぼ例外なく、「購買者としての消費者(consumer as buyer)の利益」、あるいは「お金の使用者としての消費者(consumer as spender of money)の利益」であるといえ、換言すれば、経済的な面が消費者利益の実質的な中味であったといえよう。J. V. Coles, *The Consumer-Buyer and the Market*, John Wiley & Sons, 1938, pp. 3~13.

拙稿「消費者利益と商業」本間幸作編『現代商業学』新評論、昭和59年、も参照されたい。

- (21) 第二次世界大戦後、ヨーロッパ(主としてスウェーデン、スイス、ベルギー、オランダ、フランス、イギリス)から熱心な来訪視察がなされ、その後、導入されていった。世界の小売業者、消費者協同組合に、スーパーマーケットが与えた影響については、M. M. Zimmerman, *The Super Market — A Revolution in Distribution*—, McGraw-Hill, 1955. Chapter 15 が参考となろう。

- (22) 中川雄一郎『前掲書』259~260頁も参照されたい。尚、これは、ロッテデール公正開拓者組合以前、既に、ウィリアム・キング(W. King 1786年出誕)によって提示されていた概念でもあった。

- (23) 現在の生協イメージは、「安全な品質の良い商品の提供」にあらう。日本総合研究所・生活問題研究所『80年代の生協の社会的役割』昭和59年、日本生活協同組合連合会、62頁も参考となろう。

- (24) 生活者主義運動とも解釈される。これについては、邦文の文献としては、宇野政雄「総論(第1章)」宇野政雄編『新マーケティング総論』実教出版、昭和49年。宇野政雄「ソーシャル・マーケティング」田内幸一・村田昭治編『現代マーケティングの基礎理論』同文館、昭和56年。

英文の文献としては、Aaker and Day, *Consumerism*, The Free Press, 1974. E. T. German and S. W. Eckert, *The Consumer's Word*, McGraw-Hill, 1979.

等が参考となろう。

- (25) これについては、梅沢昌太郎『生協の戦略』日本能率化協会、昭和62年、132～134頁。生活ジャーナル編『季刊協同組合事業——生協の商品大研究』の(1)(下)刊、生活ジャーナル、昭和62年等を参照。
- (26) 『激流』1986年1月号、国際商業出版、14～64頁。『激流』1985年2月号、国際商業出版、14～60頁。生活ジャーナル『同上書』も参照されたい。
- (27) 拙稿「小売業における業態概念」宇野マーケティング研究会編『現代マーケティング試論』昭和57年、実教出版、136頁。
- (28) 拙稿「同上論文」136頁。
- (29) スーパーマーケットに関しては、M. M. Zimmerman, op. cit., が参考となろう。
- (30) M. M. Zimmerman, ibid., p. 162.
- (31) M. M. Zimmerman, ibid., Chapter 2. が参考となろう。尚、1930年、ニューヨーク州ジャマイカにおけるマイケル・カレン (Michael Cullen) によるキング・カレン・ストア (King Cullen Store) がその第一号である。
- (32) J. D. Fourst, "Control of Supermarket Cost.", in *Journal of Retailing*, Vol. 38., No. 2. Summer, 1962, p. 24. また、当初のキング・カレン・ストアの売上高及び経費は以下の図表—5 のようであった。

図表—5 売上高及び経費明細表

食料品部門の売上		2,188,403.20ドル
総利益		262,805.38
経常費	%	
1. 地代 (全スペース及び駐車場)	0.709	15,515.78
2. 給料	3.635	79,545.45
3. 光熱費 (全スペース)	0.351	7,881.29
4. 広告費 (食料品部門のみ)	1.324	28,974.45
5. 運搬費, 包装費	0.930	20,352.15
6. 一般管理費	0.514	11,248.37
7. 事務費	0.316	6,915.36
8. 通信費, 保険, 事務用品費, 電信電話料	0.161	3,523.35
9. 雑費	0.341	7,462.45
10. 税金	0.050	1,094.20
11. 減価償却費	0.010	218.84
	8.341	182,731.69
食料品部門純益	3.669	80,073.69
貸貨部門からの貸貨収入		86,433.78
純益合計		166,507.47ドル

(出所) M. M. Zimmerman, "Super Market, Spectacular Exponent of Mass Distribution", Super Market Publishing Co. Inc., New York. 1937.

- (33) M. M. Zimmerman, op. cit., Chapter 2. が詳しい。
- (34) M. S. Moyer, "The Roots of Large Scale Retailing," in *Journal of Marketing*, October, 1962, p. 56.
- (35) M. M. Zimmerman, op. cit., Chapter 14. が参考となろう。
- (36) 松本久男『前掲書』も参照されたい。
- (37) 松本久男『同上書』126頁。
- (38) ディスカウント・デパートメント・ストア (discount department store) ともいわれる。ディスカウント・ストアについては、川崎進一『現代商業の基本問題』同文館、昭和45年、第四章を参照されたい。
- (39) Rene Urich, *Supermarchés et usines de distribution*, Plon, 1962, p. 100.
- (40) Vertical Integration といえる。
- (41) 尚、K マートは1987年1月末日現在、米国、カナダ、プエルトリコに2342の総合小売店を持つ。(また、専門店 (speciality store) も有し、1987年1月末日現在、1440店舗となっている。)
- (42) インストア・マーチャンダイジングについては、『流通政策 No. 18』流通政策研究所、昭和60年、10～48頁 (インストア・マーチャンダイジング特集) 等を参照。
- (43) 「豊かな社会」に関する概念規定には様々なものがある。著名なものとしては、ガルブレスのいう「快適さを維持するに必要な水準を大幅にこえて、富を生産する社会の状態」等があげられよう。
- (44) 梅沢昌太郎『前掲書』168頁も参照されたい。
- (45) これに関連して、大嶋茂男『前掲書』68～72頁。生田靖「商品流通における協同組合」柏尾昌哉・小谷正守編『現代日本の消費生活 (講座、現代日本の流通経済、第五巻)』大月書店、昭和59年、202～205頁等を参照されたい。
- (46)(47)(48) プライベート・ブランドとストア・ブランドは同義である。また、ノーブランドという用語は、日本で使用される用語であり、本来的には、ジェネリック・ブランド (generic brand) を指すものである。P. B., S. B., N. B. については、例えば、和田充夫『ブランド・ロイヤルティ・マネジメント』同文館、昭和59年、10～11頁、208～231頁等が参考となろう。また、そのなかで和田氏は、N. B. に対して、「ノーブランド商品の基本的な考え方は、ブランド名を商品につけず、またパッケージも簡素なものにして商品の本来もつべき基本的な品質のみを保証し、安い価格で消費者に提供しようというものである。わが国の小売市場で発売されているノーブランドの代表的なものの1つとしては西友の発売している『無印良品』をあげることができる。無印良品は…… (中略) ……パッケージを簡素化し、商品の基本的な機能や品質と価格を訴求したノンフリル (non-frill) 商品といえることができる。しかし、わが国の量販店の多くが発売するノーブランド商品は、…… (中略)」

……商品の品質を個々の量販店が保障するという現実からして、それは商品の品質と価格を訴求するプライベート・ブランドであり、……（中略）……したがって、わが国に存在するノーブランドは、無差別流通を原則とするノーブランド・パッケージが存在しないという限りにおいて本質的にプライベート・ブランドの一変形と考えた方がよいだろう」（和田充夫『同上書』212頁）と指摘している。

また、ジェネリック・ブランドに関しては、J. R. Evans, Barry Berman, *Marketing*, 2nd. ed., 1982, pp. 314~316 等も参考になろう。

- (49) 二神恭一氏も、『『無印良品』の提供、……（中略）……『村おこし』とタイアップした『故郷銘品』の供給などは、生協のポーズと酷似している。』（二神恭一「参加的組織としての生活協同組合」『流通戦略の新展開』早稲田大学産業経営研究所、昭和62年、128頁。）と指摘されている。

- (50) これに関連し、図表—6も参照されたい。

- (51) 小林甫「生協運動の現状と課題」早稲田大学産業経営研究所『前掲書』68~72頁も参照されたい。

- (52) 井田喜久治『前掲書』161~162頁。

- (53) 拙稿「小売業の立地とストアレイアウト」柏木重秋編『小売業のマーケティング』白桃書房、昭和61年も参照されたい。

- (54) 拙稿「セールス・プロモーション戦略」柏木重秋編『プロモーションの理論と戦略』ダイヤモンド社、昭和58年、184~135頁。

拙稿「フィールド・マーケティング再考」『日経広告研究所報』No. 102. 日本経済新聞社、日経広告研究所、昭和60年等も参考となろう。

- (55) 拙稿「同上論文」及び、拙稿「フィールド・マーケティングの概念規定に関する一考察(上)(下)」『日経広告研究所報』No. 96. 及び No. 98. 日本経済新聞社、日経広告研究所、昭和59年、等も参照されたい。

- (56) 梅沢昌太郎『前掲書』269~275頁、梅沢昌太郎「農協におけるディ・マーケティングと競争戦略」早稲田大学産業経営研究所、169~198頁を参照されたい。

- (57) 拙稿「価格政策」柏木重秋編『マーケティング』白桃書房、昭和59年、89~93頁。

- (58) 端数価格設定とは、500円、1,000円、5,000円といった価格設定の代わりにそれぞれ498円、980円、4,850円などといった端数金額の価格を設定することをいう。このような方法は小売業でよく用いられる。拙稿「同上論文」89頁。ただ、端数価格が本当に効果があるということを正しく検証した例はないとの旨をベイツは指摘している。A. D. Bates, *Retailing and Its Environment*, D. Van Nostrand Company, 1979, p. 189.

- (59) 消費者が慣習的に認める価格を慣習価格 (customary price) といい、この慣習価格で価格を設定することを慣習価格設定という。拙稿「同上論文」90頁。

商品流通における現代の生協活動の方向性に関する一考察

図表-6 主要6大スーパーチェーンの主なブランド戦略の一例

	ダイエー	イトーヨーカ堂	西友
昭和54年度	ストアブランド商品の充実 (インフレファイターとして)		消費者との共同開発による家電商品 ニーズに対応した自社ブランドの開発
昭和55年度	“SAVINGS”ブランド4品目 (実質本位かつ低価格) 商品力強化—海外と提携 CGC ジャパンと提携	・個性化、多様化に対応したファッション商品の開発 ・食品の輸入、産地直送	“無印良品”発売 “価格Uターン”商品の発売 洗剤の無リン化 (社会的対応)
昭和56年度	“SAVING”ブランド174品目の開発・発売 クローガー食品の本格輸入販売	・海外提携のPB商品の充実 ・カットプライス商品の開発 ・「ベスト・セレクション」シリーズ展開 ・在庫の絞り込み ・ファッション商品の充実 ・トータルコーディネート商品の充実(住居部門)	“故郷銘品”発売 “価格Uターン”発展 “低価格宣言”を全店で実施
昭和57年度	SAVINGブランド30品目の追加 “キャプテンクック”GUT & PLUS(健康志向食品)51品目新発売 「ビッグホワイト」(アウトドアウェア) “ザ・ベスト”商品279品目	在庫圧縮	「シアーズ」「無印良品」「故郷銘品」の充実 海外産直セール
昭和58年度	“SALIV”(家電、調理道具) “LIVNEE”(収納用品、テーブルウェア等) ・商品在庫の圧縮	単品管理死に筋商品カット	「無印良品」「故郷銘品」の種類、品質の充実 「主婦の目」「グルメ特急」新製品の発売
昭和59年度	“DAILY USE 愛着仕様”開発 “SAVINGS”の開発 (旧SAVINGと“ノーブランド”の統合刷新) ・福祉衣料の開発	死に筋商品のカット	「食の幸」新発売 「無印良品」専門店新設

	ジャスコ	ニチイ	ユニー
昭和54年度	10周年記念商品 (徹底した低価格) ゴールドブランド商品の発売 (品質重視, 付加機能)	良質な商品の積極的開発	「E V 商品」発売 生活基礎商品中心
昭和55年度	ホワイトブランド商品の開発, 品目充実 ゴールドブランド商品の充実	・住居関連部門においてP Bの積極的展開(多様化, 個性化) ・良質な個性的商品の開発 ・衣料品インショップ展開	「E V 商品」の品目数増 (節約志向への対応)
昭和56年度	ホワイトブランド商品の拡充 ザ・スペシャル商品(良質廉価な衣料品100品目) セーフウェイと提携 (世界のベストソースから良い品をより安く)	衣料品 オリジナル商品の強化 充実 インショップ積極的展開 住関連部門 P B商品の積極的展開 生活提案のショップ展開	E V 商品の拡充 “サンテラス”
昭和57年度	・在庫管理の徹底 ・お客様の声を生かした商品づくり ・インショップ展開 「ブルーグラス」	衣料部門 P B商品の強化 インショップの積極的展開 ライフスタイル商品の充実	・住居関連 ベルカーサ商品 (品質重視) ・ファッション性志向 ・健康食品, 海外食品
昭和58年度	「ジェーフード・フォーヘルス」 健康志向食品 ・商品分類, 売場構成の見直し ・健康食品コーナー設置 ・インスタペーカリー	・衣料品インショップ拡充, ヤングカジュアル商品の充実 ・ライフスタイルに適合した商品開発の強化 ・在庫圧縮	「マイセン」(高級婦人服) 「ベダ&マダ」 (ファミリーブランド衣料) ギフト用品…ユニーオリジナル
昭和59年度	15周年記念商品	・YM-CAL 戦略 ・“ホンモノ志向”オリジナル商品 ・グリーンパッケージ商品 (実質志向) ・感性別売場づくり	ファッションレベルの高い ストアブランド商品の開発 (「オブレイ」メンズウェア)

(出所) 筆者等『フィールド・マーケティング・ハンドブック』フィールド・マーケティング研究所, 昭和60年, 152~153頁。

商品流通における現代の生協活動の方向性に関する一考察

- 60) 高価格であっても消費者心理に働きかけ需要が喚起される価格を名声価格 (prestige price) といい、こうした価格で商品の価格設定をすることをいう。拙稿「同上論文」90～91頁。
- 61) 販売時点広告 (point of purchase advertising) の略である。
- 62) 元々は、名称の由来の通り「中間管理職の全国購買連合」的組織であった。フナックの生い立ち及び発展の様相は、フナックが発刊している *Grand Prix De La Distribution 1977*, 等が参考となろう。
- 63) これについては、FNAC 発刊の *Voici Les Meilleures Chaines Coherentes dans 5 Groupes de Puissance*, 等が参考となろう。
- 64) 拙稿「フランス流通文献にみる FNAC」『FMR』No. 105. 昭和56年, 8 頁。
- 65) 1976年にこうした制度をつくることが決意された。
- 66) 拙稿「フランス流通文献にみる FNAC」『前掲誌』8 頁。
- 67) 「文字図形情報ネットワークシステム」(通称: キャプテン・システム, Character and Pattern Telephone Access Information Network System) のことである。尚, これは我が国で使用される用語であり, 一般には, ビデオ・テックス (Videotex) であり, 英国の「プレス・テル」が著名である。
- 68) 堤清二「西武流通グループの経営理念」『ビジネス・レビュー』No. 32-1. 昭和59年。
- 69) 野中郁次郎『企業化進化論』日本経済新聞社, 昭和60年, 244頁。
- 70) これらについては, 宇野政雄「生活協同組合の行う供給事業の在り方と地域社会に対する役割」早稲田産業経営研究所『前掲書』18～58頁も参照されたい。
- 71) ダイレクト・マーケティングについては, E. L. Nash, *Direct Marketing*, McGraw-Hill, 1982. 等が参考となろう。
- 72) 近年, 有力生協を中心に, 株式会社形式の子会社を持つものが出現してきている。これを是認する立場の見解としては, “生協本来の活動を円滑にするひとつの手段であり, その為には営利的子会社の所有も許される” というものである。また, より積極的な意味で一般の“営利企業ではできない地域福祉等の活動の為のひとつの手段である” とする見解もある。
- 実際の例として, 宮城生協が子会社を通じて僻地の学校で文具等を安価で販売している事例がある。
- これに対して生協が株式会社形式の子会社を持つことは本来の生協からの逸脱であるとする見解も強いものがある。つまり, 非営利組織である生協が営利企業を子会社に持つこと自体ひとつの矛盾ではないかという見解, 株式会社の利点を自ら認めたことにほかならず生協そのものが株式会社化へ移行する危惧をはらむ行動であるという見解, 更には員外利用禁止の抜け穴の行動であるという見解等である。

以上からわかるように、「株式会社形式の子会社保有」は充分な論議を経る必要
がある。